

# Proposição do *Balanced Scorecard* para suporte à Gestão Estratégica de uma instituição de ensino público

**DAIANE APARECIDA DE MELO HEINZEIN**

(Instituto Federal de Santa Catarina) dheinzen@ifsc.edu.br

**KENIA REGINA STREICH**

(Instituto Federal de Santa Catarina) kenia.streich@gmail.com

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo desenvolver uma proposta do *Balanced Scorecard* para gestão estratégica do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, *Campus Jaraguá do Sul*, através de um estudo de caso descritivo exploratório. A coleta de dados foi realizada em 2013, através de um questionário aplicado a todos os servidores do *Campus Jaraguá do Sul*, obtendo um retorno de 83,8% dos questionários. Para o desenvolvimento da proposta do BSC no *Campus Jaraguá do Sul*, seguiram-se as etapas definidas por Kaplan e Norton (1997), a saber: definição das perspectivas, definição de objetivos estratégicos, desenvolvimento de relações de causa-efeito (mapa estratégico), e seleção dos indicadores de desempenho. A proposta incluiu a perspectiva Responsabilidade Social que está relacionada à função social da instituição, como defendido pelos autores Müller (2001), Pessoa (2000) e Rocha (2000). Adicionalmente, não foi utilizada a perspectiva financeira, levando em consideração o caráter público e social da Instituição, corroborando Pessoa (2000). No entanto, verificou-se que há fragilidades na cultura estratégica do IFSC-JS, onde se faz necessário fortalecer, em primeiro lugar, a cultura estratégica para eficácia da implantação do BSC.

**Palavras-chaves:** Balanced Scorecard. Gestão Estratégica. Instituição de Ensino Superior.

## Balanced Scorecard proposition to support Strategic Management of an institution of public education

**Abstract:** This article aims to develop a proposal for the Balanced Scorecard strategic management of the Federal Institute of Santa Catarina - IFSC Campus Jaraguá do Sul, through a descriptive and exploratory case study. Data collection was conducted in 2013 through a questionnaire applied to all servers in the IFSC, JS, getting a return of 83.8% of the questionnaires. For the development of the proposed BSC Campus Jaraguá do Sul, we have followed the steps defined by Kaplan and Norton (1997), named definition of prospects, definition of strategic goals, development of cause-effect relations (strategic map) and selection of performance indicators. The proposal included the prospect Social Responsibility which is related to the social function of the institution, as defended by the authors Müller (2001), Pessoa (2000) and Rocha (2000). Additionally, there was used a financial perspective taking into account the social and public character of the institution, corroborating Person (2000). However, it was found that there are weaknesses in strategic culture of the Campus, where it is firstly necessary to strengthen strategic culture to the efficiency of the BSC implementation.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic Management. Higher Education Institution.

## INTRODUÇÃO

A presença de deficiências no setor público exige amplas possibilidades de melhoria dos serviços prestados por instituições públicas, através de uma melhor utilização dos recursos disponíveis. O desperdício na área pública não aparece de forma clara em setores definidos. Para Osborne e Gaebler (1995), o que se precisa é transformar instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos, interessadas em absorver novas ideias.

Considerando essa perspectiva, uma das tarefas mais urgentes seria a de implementar estratégias que funcionem nesse novo ambiente. Para tanto, é necessário que as ações adotadas pelo setor público estejam voltadas a atingir seus objetivos, como também a satisfazer as necessidades de seus usuários, o que requer uma definição clara dos objetivos almejados. Além disso, faz-se necessário, também, que as diversas ações estejam baseadas em decisões corretas, o que exige informações, conhecimento da realidade e agilidade.

Nesse contexto, com o objetivo de garantir a eficácia organizacional dessas instituições, mostra-se como fundamental o desenvolvimento e a implementação de metodologias de gestão. O *Balanced Scorecard (BSC)* pode ser uma ferramenta eficaz, que permite a compreensão do papel da estratégia nas instituições. Além disso, o uso do BSC na administração pública pode auxiliar na utilização de indicadores de desempenho que acompanham o desempenho dos ativos tangíveis e intangíveis (IRWIN, 2002). A utilização do BSC na administração pública pode trazer diversos benefícios, tais como: o favorecimento da transparência, evitando atos de corrupção, além de agradar os cidadãos de bem e preocupar os maus políticos; o desenvolvimento de uma cultura mais empreendedora na gestão pública e o equilíbrio entre a gestão de curto e longo prazo (AZÚA, 1998).

Em busca de melhorias no gerenciamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, o número de pesquisa acerca do tema BSC em instituições de ensino vem aumentando. Destacam-se as pesquisas de: Pessoa (2000); Lima (2003); Ribeiro (2005); e Müller (2001).

A esse respeito, os idealizadores do BSC, Kaplan e Norton, afirmam que, embora o foco e a aplicação inicial desse sistema estivessem voltados para o setor privado, a oportunidade de o mesmo melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior. Essa afirmação é compactuada por Wickham (apud WALLACE, 1998), que afirma acreditar nos enormes benefícios que o setor público pode obter com o uso do BSC. Olve et al. (1999) compartilham com essa visão, argumentando que, como a ideia fundamental do BSC é de que as medidas financeiras nem sempre capturam o que é importante, o modelo é particularmente apropriado para organizações onde o lucro não é o principal objetivo.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta do BSC para gestão estratégica do Ins-

tituto Federal de Santa Catarina – IFSC, *Campus Jaraguá* do Sul. Dessa forma, a relevância da pesquisa evidencia-se na medida em que proporciona a visualização do BSC em uma Instituição de Ensino Pública, cujo foco principal deve ser a satisfação do cliente, buscando adequar todos os seus processos para superar as expectativas dos clientes, de acordo com a visão de Kotler e Armstrong (1993).

Inicialmente, apresenta-se uma base teórica do *Balanced Scorecard* na administração pública e nas Instituições de Ensino Superior. Após, contemplam-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, em seguida, a descrição e análise do estudo de caso e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 *BALANCED SCORECARD (BSC)*

Em 1990, Kaplan e Norton desenvolveram o BSC, o qual tem como finalidade traduzir a missão e a estratégia de uma empresa num conjunto de objetivos e medidas de desempenho que servem de base para um sistema de mensuração e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Silva (2003, p.70), “o gerenciamento estratégico com o uso do BSC fornece à organização a oportunidade para reavaliação e teste de sua estratégia, possibilitando-lhe o realinhamento e ajustes dos processos críticos de negócio, que culminarão em novas providências”.

A ferramenta traz o aprendizado estratégico para a organização, possibilitando aos executivos perceberem os fatores críticos necessários para o sucesso da implementação da estratégia. Além disso, a ferramenta fortalece o processo decisório, permitindo a implementação da estratégia com mais eficácia (SILVA, 2003). Assim, o BSC pode ser considerado um mecanismo para garantir a implementação da estratégia ao oferecer instrumentos para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas e para o monitoramento destes.

O processo de formulação de objetivos permite à organização quantificar os resultados de longo prazo; identificar mecanismos e recursos para o cumprimento dos objetivos; estabelecer prazos curtos para os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (CARVALHO; AZEVEDO, 2001; GIOLLO, 2002).

A estrutura do BSC, proposta pelos autores para traduzir a estratégia em termos operacionais, é desdobrada em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Kaplan e Norton (1997, p.44) “o sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipótese), entre os objetivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas”.

Bastos et al. (2001, p.5) afirmam que “a construção de relações de causa-efeito não parte de definições precisas [...], sendo sim uma proposição muito qualitativa, que explicita uma serie de entendimentos e hipóteses estratégicas”

## O BSC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Niven (2003) ressalta que as instituições públicas apresentam dificuldades quanto à definição de uma estratégia clara. Dificuldades na área da definição das estratégias são comuns, uma vez que é raro encontrar instituições públicas que relacionam a estratégia com a liderança de seus produtos e serviços e com o cliente (KAPLAN; NORTON, 2001). Portanto, é necessária a definição da missão e das estratégias para uma posterior avaliação da atuação da instituição (RIBEIRO, 2005).

A relevância de estratégias varia para cada tipo de organização. Assim, as perspectivas variam de uma instituição com fins lucrativos para uma instituição que não possui fins lucrativos (AMAT; DOWDS, 1998). Levando em consideração a missão das organizações públicas, o BSC deve elevar a importância da perspectiva do cliente e diminuir a importância da perspectiva financeira (NIVEN, 2003). A perspectiva financeira não é o objetivo das organizações públicas, tornando-se, por vezes, um impedimento (PESSOA, 2000).

A aplicação do BSC exige rigor e disciplina em qualquer organização (RIBEIRO, 2005). Porém, em uma instituição pública, a aplicação apresenta outros desafios como: a ideia de que os resultados alcançados com a ferramenta serão utilizados para uma possível punição; limitações técnicas; restrições orçamentais; qualificação dos recursos humanos; dificuldade na medição dos resultados, pois os mesmos podem demorar muitos anos (NIVEN, 2003).

Por outro lado, de acordo com Azúa (1998), a utilização do BSC na administração pública pode trazer diversos benefícios: transparência; cultura empreendedora e equilíbrio nos prazos.

## BSC EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Mediante a complexidade existente nas instituições de ensino, as mesmas estão procurando medidores de desempenho como forma de auxílio na gestão; porém, muitas delas utilizam o medidor de forma isolada, o que muitas vezes não gera resultados (PESSOA, 2000). Estes indicadores de desempenho devem esboçar o nível de desempenho nas seguintes áreas, a fim de auxiliar na gestão: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, inovação técnico-científica e avaliação custos x benefícios, envolvendo as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração (ARRUDA, 1997).

O BSC é uma ferramenta organizacional que está sendo utilizada cada vez mais em instituições de ensino superior, pois tem se mostrado eficaz no auxílio da elaboração

do planejamento estratégico e controle dos processos organizacionais. Além de contribuir para a definição, clarificação e comunicação da estratégia da organização (JÚNIOR, 2008).

Entre os estudos levantados, podem-se destacar as pesquisas de: Müller (2001); Scharmach (2010); Oliveira (2007); Lima (2003); Pessoa (2000); Rocha (2000); Lima et al. (2009); Cislighi et al., (2006); Costa (2007) e Dantas e Lima (2009).

De acordo com Müller (2001), a instituição de ensino superior tem como papel a satisfação da sociedade na qual está inserida. Para isso, deverá atender as necessidades: dos alunos pertencentes à instituição, pois são eles que acalentam a necessidade de formação; da sociedade, pois é ela quem a financia e que será a receptora da mão de obra produzida na instituição, e dos professores, técnicos e funcionários que realizam as suas tarefas a fim de cumprir a missão da instituição de ensino.

Dessa forma, para a implantação do BSC em uma instituição de ensino superior são necessárias algumas adaptações. Uma dessas adaptações é a alteração de perspectivas, podendo ser adicionada a perspectiva social, por exemplo, uma vez que os objetivos de uma instituição de ensino são vinculados à sociedade (LAWRENCE; SHARMA, 2002). Portanto, o resultado do trabalho de uma instituição é a soma da perspectiva financeira com a social (MÜLLER, 2001).

Salienta-se que parte da discussão do marco teórico está inserida nos resultados da pesquisa, o que facilitará a leitura e compreensão deste estudo, levando-se em consideração que o marco teórico facilitará a compreensão dos resultados.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, conforme estabelecido por Pinsonneault e Kraemer (1993), realizado por meio de um levantamento tipo *survey*, a partir da definição de Forza (2002). O levantamento classifica-se como descritivo, pois descreve fatos e fenômenos de determinada realidade, conforme estabelece Triviños (1995). Também caracteriza-se como exploratório, com o objetivo de verificar a cultura estratégica do IFSC-JS, de forma a mapear os principais objetivos estratégicos e indicadores de desempenho do *Campus*, a fim de desenvolver uma proposta do BSC para a sua gestão estratégica.

O modelo de amostragem utilizado para a realização deste estudo deu-se por conveniência e acessibilidade (OLIVEIRA, 2001). Esse tipo de amostra é adequado para pesquisas exploratórias e, também, para a geração de pressupostos; porém, seus resultados apresentam limitações em termos de riscos e imprecisão de afirmações.

Por conta das especificidades do estudo proposto, a

estratégia que demonstrou maior consistência na utilização foi o estudo de caso (YIN, 2001). Este tipo de investigação propõe a análise de fenômenos ligados à relação entre unidades sociais, grupos, instituições e sociedade.

A coleta de dados foi realizada em 2013, por um instrumento predefinido enviado para todos os servidores do IFSC-JS. Assim, a população alvo foi formada por 74 servidores. O questionário, cuja estrutura apresentou questões abertas e fechadas, formatado para ser respondido de forma impressa em formato A4, foi entregue em mãos para cada servidor, explicado o objetivo da pesquisa e a estrutura do questionário, visando a uma maior confiabilidade dos resultados. Obteve-se uma taxa de retorno de 83,8%, ou seja, 62 servidores do total de 74.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA: O CASO ANALISADO

O Instituto Federal de Santa Catarina é uma instituição pública, vinculada ao MEC (Ministério da Educação) e possui a sua reitoria na cidade de Florianópolis/SC. A finalidade da instituição é formar e qualificar profissionais na educação profissional e tecnológica. Para isso, a instituição atua em diferentes níveis e modalidades de ensino, oferecendo cursos voltados à educação de jovens e adultos, de formação inicial e continuada, técnicos, de graduação e de pós-graduação (PDI, 2009 - 2013).

A missão do IFSC é “desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão”. Como visão de futuro, o IFSC tem o objetivo de “consolidar-se como centro de excelência na Educação Profissional e Tecnológica no Estado de Santa Catarina”.

No entanto, a gestão nos institutos federais tem ocorrido de maneira tradicional, voltada, basicamente, ao controle dos recursos. Nesse processo de gestão, a eficiência tem sido medida através de poucos indicadores de desempenho, usados isoladamente; Por isso, a instituição não tem conseguido levar a uma efetiva conclusão acerca de sua realidade administrativa dos institutos federais.

Nesse contexto, com o objetivo de garantir a eficácia organizacional dessa instituição, mostra-se como fundamental o desenvolvimento e a implementação de metodologias de gestão que deem suporte a esse crescimento com excelência, a fim de cumprir com sua função social de ofertar uma educação pública eficaz e de qualidade.

### PROPOSTA DO BSC PARA O IFSC

A partir dos dados coletados através de um questioná-

rio para os docentes e técnicos administrativos do IFSC-JS, foi elaborada uma proposta para a Gestão Estratégica desse *Campus*, a partir da ferramenta do BSC.

Para Müller (2001, p.85):

O *Balanced Scorecard* é, para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade.

Horváth e Partners (2003) apresentam uma metodologia para a implementação do BSC em instituições públicas, sendo feitos alguns ajustes no método utilizado para o setor privado. Os autores dividem o método em cinco etapas:

- Fase 1: Criação de um marco organizativo;
- Fase 2: Definição dos princípios estratégicos;
- Fase 3: Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*;
- Fase 4: Gerenciamento da implementação e
- Fase 5: Garantia da aplicação contínua do *Balanced Scorecard*.

O presente estudo tem como foco a terceira etapa, apresentada na sequência, levando-se em consideração que o IFSC já tem definido seus princípios estratégicos (os quais serão subsídios para essa pesquisa) e o curto período de tempo para o desenvolvimento desse estudo. Assim, apresenta-se primeiro o perfil dos respondentes e a cultura estratégica do IFSC-JS e, em seguida, a proposta de desenvolvimento do BSC para o *Campus*

#### *Perfil dos Respondentes*

A primeira etapa do questionário teve como objetivo mapear o perfil dos servidores do IFSC-JS. Verificou-se que os níveis de formação dos entrevistados são: técnico, de graduação, de especialização, de mestrado e de doutorado. Quanto às categorias profissionais, 31 dos entrevistados são professores, 4 são coordenadores de curso além de serem professores, 1 é Técnico Administrativo em Educação – Nível Fundamental, 13 são Técnicos Administrativos em Educação – Nível Médio e 18 são Técnicos Administrativos em Educação – Nível Superior.

#### *Cultura Estratégica no IFSC-JS*

Verificou-se que, na opinião da maioria dos servidores (67%), não existe uma cultura estratégica no IFSC-JS, a qual é considerada requisito fundamental para a gestão estratégica. Destes, 59,5% são docentes e 40,5% são técnicos administrativos em educação (TAE). Ressalta-se que 20% dos servidores afirmam não ter conhecimento de uma cultura estratégica no IFSC-JS e apenas 13% acredita na existência da mesma.

Quando questionados sobre o seu conhecimento das orientações estratégicas no *Campus*, a maioria dos servi-

dores (80,6%) afirma não ter conhecimento e apenas uma minoria (19,4%) apresenta conhecimento das orientações.

A falta de conhecimento dos servidores a respeito das orientações estratégicas existentes no *Campus* pode ter influenciado sua opinião sobre a falta de uma cultura estratégica. Entretanto, ressalta-se que 95% dos entrevistados consideram importante a exigência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução estratégica da instituição.

Quanto à missão – propósito ou razão de ser de uma organização – e a visão – estado futuro que a organização pretende obter –, a maioria dos entrevistados considera que são adequadas ao propósito da instituição, sendo respectivamente 93,5% e 88,7% dos servidores.

### **Desenvolvimento do Balanced Scorecard**

Esta etapa deve seguir algumas fases fundamentais para o sucesso da implantação do BSC; são elas: definição das perspectivas; definição de objetivos estratégicos; desenvolvimento de relações de causa-efeito; seleção dos indicadores de desempenho; fixação dos valores (HORVÁTH; PARTNERS, 2003; KAPLAN; NORTON, 1997).

### **Definição das perspectivas**

Para os criadores do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997), a definição de perspectivas transforma a missão e a estratégia da instituição em objetivos e indicadores de desempenho estratégicos. O modelo de Kaplan e Norton apresenta as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e de aprendizado e crescimento. Este estudo incluiu a perspectiva Responsabilidade Social, que está relacionada à função social da instituição, como defendido pelos autores Müller (2001), Pessoa (2000) e Rocha (2000). Adicionalmente, não será utilizada a perspectiva financeira, levando-se em consideração o caráter público e social da Instituição, conforme Pessoa (2000).

### **Perspectiva: Cliente**

As instituições de Ensino Público, diferentemente das demais instituições, que identificam os clientes de forma clara, têm dificuldades quanto à identificação de seus clientes (RIBEIRO, 2005). Na presente pesquisa, os alunos são considerados clientes, pois são com eles que a instituição mantém relações, além das entidades empregadoras e da sociedade de uma forma geral. Os estudantes são a principal preocupação das instituições de ensino, uma vez que sem eles não haveria transmissão de conhecimento. Portanto, os alunos devem ser considerados o elemento principal do BSC acadêmico.

### **Perspectiva: Responsabilidade Social**

A perspectiva social está ligada aos resultados e retornos que a sociedade obtém através do desenvolvimento dos programas e projetos da instituição de ensino (MÜLLER,

2001). A satisfação das necessidades sociais é o principal objetivo desta perspectiva (NIVEN, 2003; ROCHA, 2000).

### **Perspectiva: Processos Internos**

Os objetivos desta perspectiva devem ser formulados após a definição dos objetivos das perspectivas dos clientes/alunos (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Ribeiro (2005, p.180), “a perspectiva dos processos internos define os *outputs* dos processos que permitem cumprir os objetivos definidos para a perspectiva dos clientes e social”.

### **Perspectiva: Aprendizado e Crescimento**

As principais variáveis relacionadas à perspectiva de aprendizado e crescimento são: as capacidades dos funcionários; as capacidades dos sistemas de informação e motivação; delegação de poderes e coerência dos objetivos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para esta perspectiva são: os empregados; o conhecimento; a inovação; a capacidade inovadora e a criatividade; a tecnologia; a informação e os sistemas de informação (HORVÁTH; PARTNERS, 2003). A elevação do índice de pesquisa através do investimento em capacitação de docentes e funcionários é um fato que deve ser reconhecido pela sociedade (RIBEIRO, 2005).

### **4.2.3.2 Definição dos objetivos estratégicos**

Os objetivos estratégicos devem traduzir a estratégia da instituição e devem permitir a criação de relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). A qualidade dos objetivos estratégicos influencia de forma clara no sucesso do BSC, pois segundo Horváth e Partners (2003), tais objetivos são o coração do BSC.

Para a definição dos objetivos estratégicos do IFSC-JS, utilizaram-se as estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC como subsídio para formulação do questionário, que foi aplicado com todos os docentes e técnicos administrativos. Após análise dos dados, foram selecionados os objetivos estratégicos que os servidores consideraram mais importantes, dentro das perspectivas conforme apresentados nos Quadros 1, 2, 3 e 4. De acordo com Horváth e Partners (2003), é recomendável que seja selecionado até cinco objetivos estratégicos por perspectiva.

### **Perspectiva: Cliente/Aluno**

Ressalta-se que os objetivos estratégicos da perspectiva Clientes devem possibilitar a plena satisfação dos mesmos, uma vez que esses são considerados a figura principal do BSC. Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva estão apresentados na Tabela 1.

### Perspectiva: Responsabilidade Social

Nesta perspectiva, os objetivos estratégicos devem se relacionar com o impacto que o IFSC poderá ter na sociedade em geral, permitindo o desenvolvimento da mesma. Os objetivos definidos para essa perspectiva estão apresentados na Tabela 2.

### Perspectiva: Processos Internos

Os objetivos estratégicos dessa perspectiva devem estar relacionados aos diversos processos internos que, juntos, contribuem para a elevação da qualidade de educação do IFSC. Os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva são apresentados na Tabela 3.

### Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva está sustentada na capacitação de servidores. Os objetivos estratégicos definidos para essa perspectiva são apresentados na Tabela 4.

### Definição das relações de causa-efeito

O estabelecimento de relações de causa-efeito permite a definição de matrizes simples e fáceis de trabalhar

(RIBEIRO, 2005). As relações de causa-efeito permitem analisar a forma como cada objetivo estratégico pode contribuir para os objetivos organizacionais (HANSON; TOWLE, 2000). Além disso, as relações de causa-efeito permitem a inter-relação entre os objetivos estratégicos e as perspectivas, cumprindo, assim, a missão da organização.

Kaplan e Norton (2004, p.58) afirmam que a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC é fornecido pelo mapa estratégico. Para os autores, os objetivos estratégicos das quatro perspectivas se conectam entre si em relações de causa e efeito. Na Figura 1, apresenta-se o mapa estratégico proposto para o IFSC-JS, a partir dos resultados da pesquisa. Assim, parte-se da hipótese de que os objetivos estabelecidos na perspectiva ‘responsabilidade social’ só serão alcançados se os objetivos da ‘perspectiva clientes’ forem atingidos, e, para isso ocorrer, os objetivos da perspectiva ‘processos internos’ devem ser alcançados. Conseqüentemente, os objetivos da perspectiva ‘aprendizado e crescimento’ devem ser atendidos. Ressalta-se que, para o acompanhamento da implementação desses objetivos, faz-se necessário o estabelecimento e acompanhamento de indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas para cada objetivo proposto.

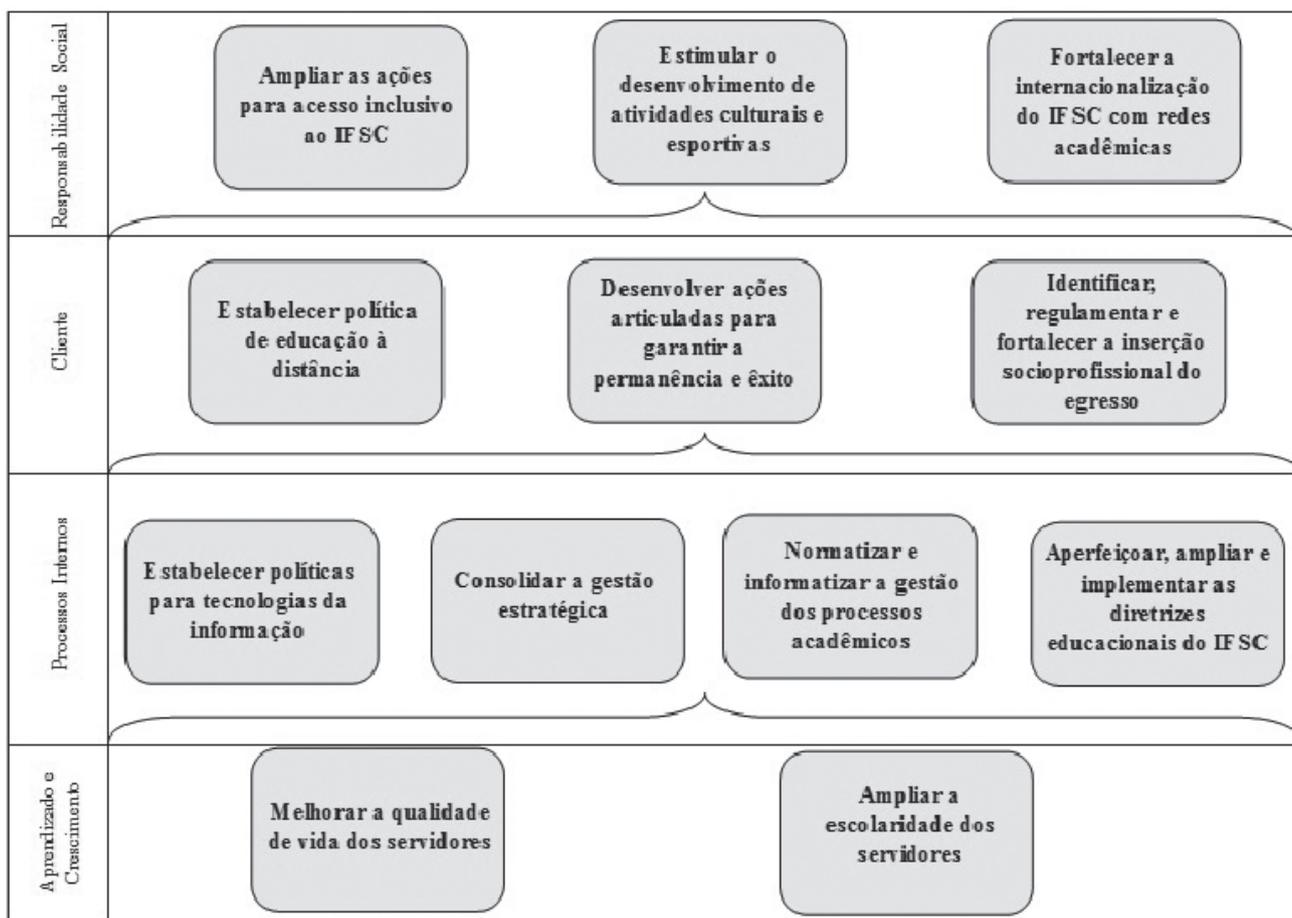


Figura 1 – Mapa Estratégico  
Fonte: Dados da Pesquisa

## Desenvolvimento dos Indicadores de desempenho

O indicador deve descrever o resultado a ser alcançado e como esse resultado será alcançado (RIBEIRO, 2005). A produção do BSC deve ser feita com indicadores de desempenho passados e futuros (KAPLAN; NORTON, 1997; NIVEN, 2003). Os indicadores de desempenho passados, que estão relacionados com os resultados obtidos, devem descrever se os objetivos foram ou não atingidos; enquanto os indicadores de desempenho futuros devem descrever as ações que estão sendo realizadas para que os objetivos sejam atingidos (RIBEIRO, 2005).

Os indicadores de desempenho devem ser selecionados de acordo com os seguintes critérios: ligação à estratégia; quantitatividade; acessibilidade; facilidade de compreensão; contra balanceamentos; relevância; definição comum (NIVEN, 2003). Tendo em vista que a participação do maior número de agentes organizacionais é importante para a definição dos indicadores de desempenho, aplicou-se um questionário para a seleção dos indicadores do IFSC-JS, onde os entrevistados selecionaram os principais indicadores que devem medir o alcance dos objetivos estratégicos. Apresentam-se nas Tabelas 1, 2, 3 e 4 os objetivos estratégicos com os seus respectivos indicadores de desempenho.

Objetivo	Indicador (es)
Estabelecer Política de Educação a distância	Nº de vagas para cursos a distância
Desenvolver ações articuladas para garantir a permanência e o êxito	Nº de abandonos por curso
	Nº de assistência estudantil
Identificar, regulamentar e fortalecer a inserção sócio-profissional do egresso.	Nº de estágios
	Nº de inserções no mercado de trabalho

**Tabela 1 - Indicadores de desempenho da perspectiva cliente**

Fonte: Dados da pesquisa

Objetivo	Indicador (es)
Fortalecer a internacionalização do IFSC com redes acadêmicas	Nº de parceiros firmados com redes acadêmicas
Estimular o desenvolvimento de atividades culturais e esportivas	Nº de atividades culturais e esportivas
	Nº de mulheres atendidas pelos cursos de profissionalização para mulheres em situação de vulnerabilidade social
Ampliar as ações para o acesso inclusivo ao IFSC	% de matrículas de educação de jovens e adultos na forma integrada (PROEJA)

**Tabela 2 - Indicadores de desempenho da perspectiva responsabilidade social**

Fonte: Dados da pesquisa

Objetivo	Indicador (es)
Normalizar e informatizar a Gestão dos processos acadêmicos	Índice de eficiência da Instituição
Estabelecer políticas institucionais para tecnologia da informação	Índice de eficácia da Instituição
Consolidar a gestão estratégica	% dos processos acadêmicos informatizados
Aperfeiçoar, ampliar e implementar as diretrizes educacionais do IFSC	% de implementação das diretrizes educacionais

**Tabela 3 - Indicadores de desempenho da perspectiva processos internos**

Fonte: Dados da pesquisa

Objetivo	Indicador (es)
Melhoria da qualidade de vida dos servidores	Satisfação dos servidores
Ampliar a escolaridade dos servidores	Capacitação dos servidores

**Tabela 4 - Indicadores de desempenho da perspectiva aprendizado e crescimento**

Fonte: Dados da pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que buscou desenvolver uma proposta do *Balanced Scorecard* – BSC para gestão estratégica do Instituto Federal de Santa Catarina – *Campus Jaraguá do Sul*.

Para o desenvolvimento do BSC no IFSC – *Campus Jaraguá do Sul*, seguiram-se as etapas definidas por Kaplan e Norton (1997), a saber: definição das perspectivas, definição de objetivos estratégicos, desenvolvimento de relações de causa-efeito (mapa estratégico) e seleção dos indicadores de desempenho.

Para definição das perspectivas, realizou-se um levantamento bibliográfico acerca de estudos do BSC em instituições públicas, sendo adotada a perspectiva responsabilidade social no lugar da perspectiva financeira, a qual está relacionada à função social da instituição, defendida pelos autores Müller (2001), Pessoa (2000) e Rocha (2000). As demais perspectivas mantiveram o modelo de Kaplan e Norton (1997); são elas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Já para definição dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, foi aplicado um questionário a todos os docentes e técnicos administrativos (foram utilizadas as estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC como subsídio para formulação deste questionário). Após análise dos dados, foram selecionados

12 objetivos estratégicos e 15 indicadores de desempenho, sendo esses considerados mais importantes pelos servidores para aplicação no *Campus*.

A partir dos objetivos estratégicos definidos, elaborou-se o mapa estratégico, o qual representa a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas, as quais se conectam entre si em relações de causa e efeito, conforme afirmam Kaplan e Norton (2004, p.58).

Por meio dos resultados coletados nos questionários, verificou-se também que há fragilidades na cultura estratégica do *Campus*, pois a maioria dos servidores (67%) afirmou não existir uma cultura estratégica e 80,6% afirmam não ter conhecimento das orientações estratégicas. Desta forma, para o sucesso da implementação do BSC no IFSC-JS, faz-se necessário fortalecer a cultura estratégica e orientações estratégicas no *Campus*.

Encontra-se como fator limitante deste trabalho a aplicação da pesquisa em um caso único, sendo objeto de estudo o IFSC-JS. Adicionalmente, os resultados foram coletados a partir da percepção dos servidores, o que pode apresentar limitações em termos de riscos e imprecisão de afirmações. Assim, recomenda-se que a pesquisa seja realizada em todos os *campi* do IFSC para que possam ser analisadas possíveis alterações desse comportamento.

## REFERÊNCIAS

AMAT, O. S.; DOWDS, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. **Finanzas y Contabilidad**, n. 22, p. 22-26, 1998.

ARRUDA, J. R. **Campelo Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualimark/Dunya Editora, 1997.

AZÚA, S. Un paso más avanzado al cuadro de mando integral. In: CONFERENCIA EN EL INSTITUTE FOR INTERNACIONAL RESEARCH, QAP, 1998.

BASTOS, A. L. S.; PROENÇA, A.; FERNANDES, A. de C. Mais que ensinar: o *Balanced Scorecard* e a gestão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.

CARVALHO, C. M. T.; AZEVEDO, G. M. C. *Balanced Scorecard* - Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão. **Revista Estudos do I.S.C.A.A.**, v. 6, n. 7, p. 56-78, 2001.

CISLAGHI, R.; FILHO, S. S. L. *Balanced Scorecard* em Instituições Públicas do Ensino Superior: benefícios, limitações e desafios. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, 2006.

COSTA, R. C.; SCARE, R. F. *Balanced Scorecard* na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso AIESEC. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DANTAS, J. E.; LIMA, R. **Construção e implementação do**

**Balanced Scorecard em uma organização educacional**: o caso do serviço nacional de aprendizagem comercial do Rio Grande do Norte – SENAC. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte. 2009.

FORZA, C. 2002. Survey Research in Operations Management: a Process-based Perspective. **Int. J. Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194.

GIOLLO, P. R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard** – um estudo de caso da URI – Campus Erechim. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2002.

HANSON, J.; TOWLE G. The *Balanced Scorecard*: Not just another fad, Credit Union. **Executive Journal**, Madison, p. 12-16, 2000.

HORVÁTH; PARTNERS. **Dominar el Cuadro de Mando Integral**: manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.

IRWIN, D. Strategy mapping in the public sector, **Long Range Planning**, n.35, 2002, p. 637-647.

JÚNIOR, G. F. L. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica**: um estudo em instituição de ensino superior privada. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: *Balanced Scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**: para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAWRENCE, S.; CHARMA, U. Commodification of education and academic labour - using the *Balanced Scorecard* in a university setting, **Critical Perspectives on Accounting**, n. 13, p. 661-677, 2002.

LIMA, M.; SERRA, F. R.; JÚNIOR, V. M.; FERREIRA, M. P. Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADE. **Organizações em Contexto**, Ano 5, n. 9, 2009.

LIMA, M. A. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2003.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2001.

NIVEN, P. R. **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**. Barcelona: Ediciones Gestión SA, 2003.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, 2001.

OLIVEIRA, C. E. M. **Avaliação de desempenho em Instituições Federais de Ensino Superior**: aplicação do *Balanced Scorecard*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, Minas Gerais. 2007.

OLVE, Nils-Göran et al. **Performance Drivers**: A practical guide to using the Balanced Scorecard. Nova Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 6. ed. Brasília: Editora MH Comunicação, 1995.

PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional do IF-SC 2009-2013.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** – um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. Tese (Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2000.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management informations systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, Armonk, Fall, v. 10, 1993.

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e suas aplicações às Instituições de Ensino Superior Público**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, Rio Grande do Sul. 2005.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição de Ensino Superior Privada** - estudo de caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2000.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em Instituição de Ensino Superior**: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado. Dissertação (Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina. 2010.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p.61-73, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais** - a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WALLACE, B. Studying the Balanced Scorecard. **Management Accounting**, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.